

Nachdruck aus dem Mai-Heft 2010

WISSENSCHAFTSMANAGER DRINGEND GESUCHT

VON NORBERT SACK

Wissenschaftsmanager dringend gesucht

HOCHSCHULEN: Wo früher Verwaltungsdenken und Kameralistik vorherrschten, findet heute ein Paradigmenwechsel in Richtung moderner Führung statt. Doch es mangelt dramatisch an Talenten, die in frei werdende Führungspositionen an Universitäten und Forschungseinrichtungen nachrücken.

Von Norbert Sack

Deutschlands Hochschulen drohen in eine kritische Lage zu geraten: Die Führung von Universitäten und Forschungseinrichtungen stellt eine immer komplexere Aufgabe dar. Gleichzeitig ist das Reservoir an Talenten, die für Rektoren- oder Präsidentenpositionen bereitstehen, erschreckend gering. Und das ist ein Problem. Denn Deutschland wird im Zeitalter von Bologna sowie im globalen Wettbewerbsumfeld nur dann reüssieren, wenn es seine Position als Forschungs- und Wissenschaftsstandort weiter ausbaut. Dies wiederum setzt voraus, dass die Einrichtungen der Wissenschaft – Universitäten, Forschungszentren und -gemeinschaften – mit unternehmerischem Antrieb, hohen motivatorischen und kommunikativen Fähigkeiten und einem Höchstmaß an Effizienz gesteuert werden. Die Leitungsaufgabe an einer Hochschule braucht den Vergleich mit einer Vorstandstätigkeit in einem Unternehmen nicht zu scheuen – vermutlich ist die Aufgabe eines Hochschulmanagers sogar noch anspruchsvoller.

Die Anforderungen, die ein Industrie- oder Handelsmanager erfüllen muss, sind aber keineswegs eins zu eins auf das Management einer Hoch-

schule oder eines Forschungsinstituts übertragbar. Zwar geht ein moderner Hochschulmanager mit einer klaren strategischen Zieldefinition an seine Aufgabe heran. Er beschreibt die Kernkompetenzen seiner Universität oder Forschungseinrichtung und lenkt die ihm zur Verfügung stehenden Mittel darauf, diese zu stärken. Zudem verzichtet er nicht auf eine transparente Haushaltsführung und ein effizientes Controlling. Leistungsorientierung, Forcierung von Marketing und Außen- und Innenkommunikation sowie eine maximale Vernetzung mit dem gesellschaftlichen „Ecosystem“ finden sich ebenfalls im Pflichtenheft des erfolgreichen Hochschulmanagers.

Gleichwohl gibt es zahlreiche Unterschiede: So wird ein Hochschulpräsident niemals über die Durchgriffsmöglichkeiten verfügen, die dem CEO eines Unternehmens zur Verfügung stehen. Arbeitsverträge können in einer staatlichen Hochschule selten gekündigt werden. Auch außerplanmäßige Zusatzvergütungen („Incentives“), wie sie in der privaten Wirtschaft üblich (und meistens sinnvoll) sind, lässt das Beamtenbesoldungsrecht des öffentlichen Dienstes nur sehr begrenzt zu. Dies schränkt auch

die Möglichkeiten ein, herausragende Talente für Tätigkeiten an einer Hochschule zu gewinnen und zu halten.

Begeisterung wecken

Eine weitere, besondere Herausforderung besteht in dem ständigen Spagat zwischen zunehmendem Effizienzdruck und der unbedingt zu achtenden Freiheit von Forschung und Lehre. Zugespitzt formuliert, scheint der ideelle Auftrag einer Universität – auf unabhängiger Basis Wissen zu mehren und zu vermitteln – dem Ausschöpfen ökonomischer Effizienzpotenziale im Wege zu stehen. Erfolgreiche Hochschulen hierzulande, vor allem jedoch in den USA, zeigen allerdings, dass sich ambitionierte Zielvorgaben, effizientes Management und wissenschaftliche Freiheit nicht ausschließen. Im Gegenteil, gerade dieses Spannungsverhältnis birgt eine Dynamik, die Spitzenleistungen hervorbringen kann – und genau dafür muss der Präsident einer Universität Begeisterung wecken.

Führt man sich die Unterschiede zwischen Wirtschaft und Hochschullwelt vor Augen, ist offenkundig, dass das Anforderungsprofil des Wissenschaftsmanagers sehr spezifisch ist: Der Hochschulmanager führt mehr

durch Überzeugungskraft und Empathie als durch „Befehl von oben“. Er muss eine Atmosphäre des Aufbruchs und der Begeisterung erzeugen, um die für Veränderungsprozesse notwendigen Kräfte freizusetzen. Besonders gefragt ist diese Fähigkeit in den Exzellenzwettbewerben: Wer hier an die Spitze gelangen will, der muss mit seiner gesamten Universität „auf Siegen spielen“ – und das über einen Zeitraum von Monaten, wenn nicht gar Jahren. Das kann im positiven Fall eine fantastische Stimmung, gegenseitigen Ansporn und außergewöhnliche Leistungsbereitschaft erzeugen. Umso leichter lassen sich auf einer solchen Basis an anderer Stelle auch schwierigere Prozesse wie Stellenstreichungen oder die Restrukturierung einer Fakultätslandschaft durchhalten.

Talente aufbauen

Findet sich dieser Typ des modernen Hochschulmanagers in ausreichender Anzahl? Nach unserem Marktüberblick ist die Zahl verfügbarer Talente überschaubar. Immer noch gibt es unter den Professoren kulturelle Vorbehalte gegen die Laufbahn im Wissensmanagement. Deshalb gilt es, jüngere Wissenschaftler frühzeitig auf

derartige Führungspositionen vorzubereiten. Die Auswahlprozesse bei der Besetzung dieser Stellen müssen so transparent ablaufen, dass jeder das Gefühl hat, die Entscheidung falle nach objektiven Bewertungskriterien und nicht im Hinterzimmer.

An einer führenden technischen Hochschule in Deutschland hat Egon Zehnder International kürzlich bei der Neubesetzung der Rektorenstelle ein intensives Management Appraisal durchgeführt. Dabei wurden die zehn seitens einer Findungskommission in die engere Wahl genommenen Bewerber einer an klaren Messkriterien ausgerichteten Evaluierung unterzogen. Dieser Kompetenzcheck führte dazu, dass die Position heute mit einem exzellenten Manager besetzt ist.

Bei einer renommierten Forschungseinrichtung, die für eines ihrer Institute einen Geschäftsführer suchte, führte die erste Runde mit drei Kandidaten zunächst nur zu einem mittelmäßigen Ergebnis. Daraufhin wurde der Suchprozess – ungewöhnlich für eine wissenschaftliche Einrichtung – noch einmal neu aufgerollt. Der am Ende gefundene Kandidat brachte nicht nur die nötige fachliche Expertise, sondern auch eine ausgeprägte

unternehmerische Herangehensweise und internationale Ausstrahlung mit.

Generell müssen Hochschulen noch mehr dafür tun, als attraktive Arbeitgeber für Spitzenkräfte wahrgenommen zu werden, damit sich mehr junge Nachwuchstalente für eine Laufbahn im Wissenschaftsmanagement entscheiden. Dafür muss früher oder später auch bei den Verdienstmöglichkeiten eine Korrektur „nach oben“ erfolgen können, um den Kreis potenzieller Interessenten zu vergrößern.

Ob eine Hochschule tatsächlich modern geführt wird, lässt sich an ihrem Abschneiden im Exzellenzwettbewerb, am gewonnenen Drittmittelvolumen, an der Zahl einschlägiger Veröffentlichungen oder auch an erhaltenen Nobelpreisen ablesen. Moderne, erfolgreiche Hochschulmanager schaffen es, in diesen Rankings Spitzenplätze zu erzielen. Wer hingegen auch künftig seine Hochschule eher verwaltet, der wird sich demnächst allenfalls noch im Mittelfeld wiederfinden. Studenten, Geldgeber und herausragende Wissenschaftler werden dieser Hochschule den Rücken kehren. ■

© 2010 Harvard Business Manager